

[مخطط مشروع تحليل القرار لتجهيز مطعم خاص مقابل حرم جامعة النجاح الوطنية/ نابلس بالاعتماد على مخطط التأثير وشجرة القرار]

[إعداد الطالبة: وصال تايه حنيني]

[إشراف الدكتور الفاضل: أ.د. محمد عمران]

[قدّم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات النجاح في مساق تحليل القرار/ الجامعة العربية الأمريكية]

[الفصل الدراسي الثاني-2020/2019]

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام مخطط التأثير وشجرة القرار للوصول إلى فكرة مشروع ناجح وهو تجهيز مطعم وجبات سريعة بساحة خارجية، بالقرب من جامعة النجاح الوطنية، حيث قامت الباحثة بطرح ثلاثة أسئلة في الدراسة، وستجيب الدراسة عن هذه الأسئلة عن طريق منهجية تحليل القرار من خلال نموذجي القرار (مخططات التأثير، وشجرة القرار)، وباستخدام دراسة جدوى للمشروع، فبعد المرور بكم هائل من المعطيات والبدائل تم الوقوف عند مشروعين هما؛ تجهيز مستوصف خاص بخدمات عالية الجودة يخدم الأكاديميين والموظفين والطلاب أيضا بالقرب من الحرم الجامعي، والمشروع الثاني هو تجهيز مطعم للوجبات السريعة بساحات خارجية و بكافة معداته ومستلزماته لتقديم وجبات سريعة وأطعمة متنوعة لكافة العاملين في الجامعة من إداريين وأكاديميين بالإضافة إلى طلاب الجامعة، حيث كانت القيم المادية والمعنوية لتجهيز المطعم هي القيم المنشودة والمطلوبة.

وقد توصلت الباحثة في نهاية هذه الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات منها؛ الوصول إلى أن مشروع مطعم للوجبات السريعة بساحات مفتوحة للطلبة هو المشروع الذي يحقق القيميتين المادية والمعنوية، وقد تم التوصل لذلك عن طريق مخطط التأثير وشجرة القرار، وأوصت الدراسة استخدام مخططات التأثير وشجرة القرار للوصول إلى مشاريع ناجحة ماديا ومعنويا على المدى البعيد، وتجهيز مطعم بكافة المعدات الحديثة التي تتناسب مع مستوى احتياجات الأكاديميين والإداريين العاملين في جامعة النجاح والطلاب أيضاً.

الفصل الأول: خلفية مشروع القرار، ومشكلته:

المقدمة:

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية، حيث تعتبر عملية صنع القرار واتخاذ من الأنشطة التي تتخلل الحياة اليومية للأفراد، والجماعات والمنظمات، وبالتالي فإنها عملية حيوية سواء على مستوى الفرد نجد أنه يتخذ قرارات مختلفة، مثل في أي مطعم يأكل، وأي نوع من السيارات يشتري وفي أي بنك يضع مدخراته. القرار عملية عقلية يقوم بها المرء لاختيار طريقة القيام بفعل محدد أو قول معين من بين عدة خيارات ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار في أغلب الأحيان الأهداف المنشودة، أو الطرق السليمة أو الآراء المناسبة لشخصية متخذ القرار التي تحدد ماذا يهدف من اتخاذ القرار. (<https://ar.m.wikipedia>)

إن القرارات الإدارية في المنظمات الهادفة للربح، وخاصة الصناعية منها على درجة كبيرة من التعقيد والأهمية والتأثير، مما يتطلب استنادها على قاعدة معلوماتية تتصل اتصالاً مباشراً بموضوع مشكلة القرار، وتعطي تصوراً واضحاً لمتخذ القرار بحيث تبعده عن دائرة الشك والريب، والمخاطر غير المحسوبة. (سفيان، الشرع، 2002)

وتمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل هي؛ تشخيص المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات، ومن ثم تحديد البدائل المتاحة وتقويمها، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأخيراً تنفيذ القرار وتقويمه، فصنع القرار هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين. (الأشهب، 2015)

ويشير (اليامي، 2005) إلى أن عملية صنع القرار واتخاذ من الأنشطة التي تتخلل الحياة اليومية للأفراد والجماعات والمنظمات، وبالتالي فإنها عملية حيوية سواء على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة، والمنظمات الكبيرة.

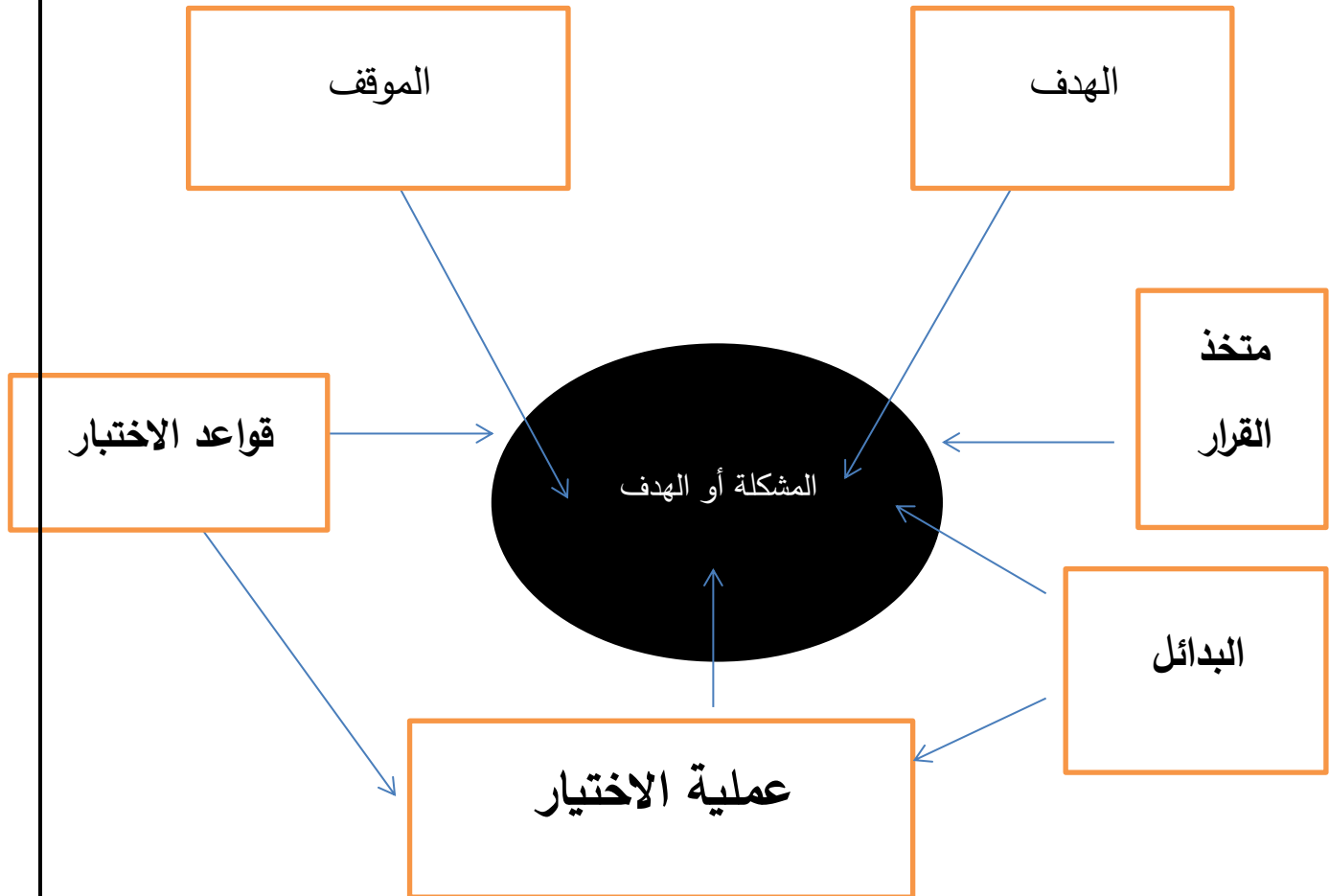
وقد صنف معظم كتّاب الإدارة مشاكل القرار التي تواجه صانع القرار إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي؛ قرارات تحت حالة التأكد، وقرارات تحت حالة المخاطرة، وأخيراً قرارات تحت حالة عدم التأكد، ففي حالة التأكد يعرف صانع القرار المشكلات (حالة، طبيعة، القدر) التي سوف تواجهه، فهذا يعني أنه متأكد 100% أن هذه الحالة سوف تظهر، وبالتالي عليه أن يتخذ القرار الذي يقلل من تكاليفه، إذا كان المردود على شكل تكاليف، أو القرار الذي يعظم من عوائده إذا كان المردود على شكل عوائد، وفي حالة عدم التأكد هناك أكثر من مشكلة (حالة، طبيعة، قدر) ولكن هنا صانع القرار غير مستعد أم يضع تقدير مدى احتمال ظهور كل حالة من حالات المشكلة، وعندما تقل درجة التأكد فإن مشكلة القرار تصبح مشكلة تحت حالة المخاطرة يتضمن مشكلة القرار ويفترض بصانع القرار هنا دراسة مشكلة الدراسة جيداً. (اليامي، 2005)

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار مر مجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها. (الأشهب، 2005)

وتري (الأشهب، 2005) أن عملية اتخاذ القرار تدور في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

1. الموقف (أو المشكلة)
2. متخذ القرار.
3. الهدف.
4. البدائل.
5. قواعد الاختيار.
6. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

شكل رقم (1) إطار عملية اتخاذ القرار وعناصره:



مشكلة القرار:

مما لاشك فيه أن أعداد الطلاب في تزايد مستمر في جامعات الوطن، ونلاحظ أن فئة الطلاب الجامعيين هي فئة تستحق الاهتمام في نواح كثيرة منها؛ الصحية والجسدية والنفسية، وهذا يتعلق بتغذيتهم وتناولهم لوجبات صحية تسد حاجتهم، ونفسياً يتوجب وجود أماكن مريحة ومناسبة صحياً للجلوس فيها وقت الفراغ. ومن جهة أخرى هناك مبلغ من المال سيقوم بعض المستثمرين باستثماره في مشروع يعود بالفائدة المادية عليهم، فكر هؤلاء المستثمرون بمشروع مجدٍ مادياً وهو إنشاء وتجهيز مطعم بالقرب من جامعة النجاح الوطنية.

وقد استخدمت الباحثة منهجية تحليل القرار مروراً بمخططات التأثير وشجرة القرار حتى تصل للقرار الصحيح الذي يخدم المستثمرين ويحقق المنافع المادية والمعنوية.

أسئلة الدراسة:

1. ما مفهوم نماذج تحليل القرار المتمثلة بمخطط التأثير وشجرة القرار؟
2. ما دور نماذج القرار في تحليل مشكلة القرار للوصول إلى القيمة المتوقعة؟
3. ما هي العلاقة بين نموذجي تحليل القرار (مخطط التأثير وشجرة القرار) في حل مشكلة القرار؟

القيمة المتوقعة للمشروع:

يتوقع من هذا المشروع أن يكون مجدياً مادياً للمستثمرين وذلك من خلال دراسة الجدوى ومخططات التأثير وشجرة القرار التي ستعرضها الباحثة فيما بعد، ومع وجود عدد من الريب والمخاطر يمكننا التكهن بوجود منافع مادية على المدى البعيد، تتمثل في الأرباح السنوية، ومن جهة أخرى قد يحقق القيم المعنوية المتوقعة المتمثلة في مساعدة الطلاب المحتاجين على العمل في أوقات فراغهم.

أهداف المشروع:

يهدف هذا المشروع إلى استثمار مبلغ من المال في مشروع يعود بالربح المادي السنوي على المستثمرين، وأيضاً تشغيل عدد من الطلاب في المطعم خلال فترة فراغهم مما يعود عليهم بمنافع مادية تعينهم على مصاريفهم الجامعية، وقد صاغت الباحثة أهداف البحث بناء على استخدامها لتحليل القرار في الحصول على إجابات لأسئلة هذا البحث، وقد تمثلت أهداف الدراسة بما يلي:

1. التعرف إلى نماذج تحليل القرار المتمثلة بمخطط التأثير وتحليل القرار.
2. التعرف إلى دور نماذج القرار في تحليل مشكلة الدراسة للوصول إلى القيم المتوقعة من المشروع.
3. التعرف إلى العلاقة المنطقية بين نموذجي تحليل القرار (مخطط التأثير وشجرة القرار) في حل مشكلة القرار.

أهمية المشروع:

إن هذا المشروع ستنتم دراسته وتحليل مكوناته وعملياته ضمن إطار وبمساعدة مخططات التأثير وشجرة القرار التي ستساعد الباحثة في كون هذه المخططات تسهم في الفهم الكامل للمشروع وتنظيم معطياته، لأنها تساعد على استثمار القدرات العقلية والمهارات السلوكية في الوصول إلى حل نهائي للمشكلات، وقد تساهم هذه الدراسة في تقديم الإطار العام للمستثمرين وأصحاب القرار للوصول إلى مشروع إنشاء مطعم وفق خطوات مدروسة ومنظمة.

إن استخدام مخططات التأثير وشجرة القرار في هذه الدراسة سيساعد الباحثة في التخطيط لمشروع المطعم ومن هنا تكمن أهمية هذا البحث في العصف الذهني وتوقع المخاطر والريب.

آليات العمل والعصف الذهني:

1. التفكير بمشروع مريح وذو قيمة مادية ومعنوية للمستثمرين ولطلاب الجامعة.
2. الميزانية المالية المخصصة للمشروع.
3. الفئة المستهدفة من المشروع، وهم طلاب الجامعة والهيئة التدريسية، والعاملين الإداريين والأكاديميين في داخل الجامعة. وبعض الزبائن من خارج الجامعة.
4. التفكير بالمكان ومطابقته لشروط الصحة والسلامة.
5. المعدات التي ستستخدم في تجهيز المطعم.
6. الوجبات التي سيتم تقديمها في المطعم وإقبال الطلاب عليها.
7. وسائل النقل التي ستخدم الزبائن في ظل انتشار الديليفيري.
8. الدعاية والإعلان والترويج للمطعم.
9. الفترة الزمنية التي سيتم فيها تجهيز المطعم بحيث يتم استغلال العطل ما بين الفصلين حيث لا تواجد للطلاب.
10. أنشطة ترويجية أخرى يمكن استخدامها داخل المطعم لزيادة الأرباح كبيع العصائر الطبيعية والمشروبات الساخنة.
11. عدد المطاعم المنافسة المجاورة للمطعم.
12. الطريقة التي سيتم تقديم الطعام بها (على الطاولة، توصيل، بوفيه مفتوح)

مصطلحات مشروع القرار:

1. القرار: هو عملية عقلية يقوم بها المرء لاختيار طريقة القيام بفعل معين، من بين عدة خيارات ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار في أغلب الأحيان الأهداف المنشودة، أو الطرق السليمة، أو الآراء المناسبة لشخصية متخذ القرار التي تحدد إلى ماذا يهدف هذا القرار. (<https://ar.m.wikipedia>)
- ويعرف القرار أيضاً بأنه البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تقسم إلى قسمين رئيسين وهما قسم ينتج من تزواج التمعُّن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي. (الأشهب، 2015)
2. اتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرار في علم النفس العملية المعرفية الناتجة عن اختيار المعتقد، أو إجراء بين العديد من الاحتمالات الممكنة، وهو عملية تحديد واختيار البدائل القائمة على القيم، التفضيلات والمعتقدات من صانع القرار، وتقع ضمن إستراتيجيات التفكير التي تضم حل المشكلات. (<https://ar.m.wikipedia>)
3. مخطط التأثير: هو أداة بيانية تستخدم للسيطرة على جوهر المشكلة وتيسير التواصل ما بين الفرق المتعددة تخصصاً ومجلس القرار، ويقدم مدى نقاط القوة في تحديد مصادر المعلومات وتقييم مشكلة القرار، ويأخذ مخطط التأثير أشكالاً مختلفة لتمثل عناصر المشكلة. (أ.د. عمران، 2020، ص101)
4. شجرة القرار: عبارة عن أداة تقدم تفصيلات ومعلومات للتقييم المخبأة خلف العقد وتساعد على إيصال معلومات تفصيلية بشكل منظم ودقيق. (أ.د. عمران، 2020)
5. نموذج القرار: هو نموذج يستخدم من مرحلة التنظيم إلى مرحلة التقييم، وهو ضروري للتقييم الكمي للبدائل المطورة من قبل الفريق. (أ.د. عمران، 2020)
6. مشكلة القرار: يطلق مصطلح المشكلة على وضع معين طرأ على الفرد نتيجة تغير في الظروف المحيطة به، فيصبح الفرد غير قادر على التكيف مع هذا التغير، وليست لديه القدرة على التوصل إلى الحل المنشود. (mawdooe.com)
7. تطوير القرار: القدرة على تحديد مزايا وعيوب وتكاليف ومساهمة كل بديل في تحديد هدف القرار الذي سيتم اتخاذه.
8. القيمة المتوقعة: هي شيء يريد صناع القرار الحصول عليه ومقايضته.
9. مواطن الريب: عدم الوضوح للمستقبل، وهي أشياء غامضة وغير محددة الملامح بشكل واضح.
10. الاستبصار: ينطوي هذا المصطلح في علم النفس على مصطلحات عدة أهمها: النظر إلى الموضوع بوصفه كلاً، وتبين العلاقة في هذا الكل، وإدراك الروابط بين الوسائل والهدف والاستفادة من تلك الوسائل في الوصول إلى الهدف، والتعلم أو الفهم الواضح والمباشر للوضع من دون استخدام سلوك المحاولة والخطأ على نحو ظاهر. (<https://ar.m.wikipedia>)
11. المطعم: هو مكان تقدم فيه المأكولات والمشروبات للزبائن، وتشكل الجزء الأكبر في صناعة خدمة الطعام. (<https://ar.m.wikipedia>)

12. دراسة الجدوى: (Feasibility Study) هي دراسة يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد للتمكن من تطبيق المشروع ونجاحه، وتوضح دراسة الجدوى الاستثمارات المطلوبة، والعائد المتوقع، والمؤثرات الخارجية على المشروع، مثل: المنافسة وقوانين الدولة، والتطور التقني والفني. (<https://ar.m.wikipedia>)

الفصل الثاني:

الإطار النظري للمشروع:

تعتبر المشاريع الصغيرة أو المتوسطة من المشاريع التي تخدم فئة الشباب من المشاريع التي تخدم غايات وطموحات المستثمرين بشكل كبير، وخاصة طلاب الجامعات، وهو التوجه المستقبلي لهم، حيث يخفف من نسبة البطالة ويحقق أرباحاً مادية طائلة على المدى البعيد.

التعليم العالي في دولة فلسطين حديث نسبياً وذلك عائد إلى ظروف الاحتلال وما ترتب عنه من إعاقات ومحاولات لإيقاف العملية التعليمية بجميع مراحلها، فبداية وجدت الكليات المتوسطة، والتي تدرس لمدة عامين وتمنح درجة الدبلوم وذلك منذ العام 1950، وقد ركزت هذه المؤسسات على التعليم التقني وتدريب المعلمين وتمت إدارتها من قبل الحكومة أو من قبل وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، أما الجامعات فقد نشأت منذ عام 1970 في ظل الاحتلال الإسرائيلي، وكانت هذه مؤسسات جزءاً من الجهد الجماعي الفلسطيني في الحفاظ على الهوية الوطنية الفلسطينية وكذلك توفير فرصة للشباب الفلسطينيين متابعة دراستهم الجامعية بعد أن أصبح من الصعب على عدد كبير منهم السفر للخارج، ويعرف قانون التعليم العالي ثلاثة أنواع مختلفة من مؤسسات التعليم العالي وهي: الحكومية والعامية والخاصة والأونروا. (WWW.mohe.Pns.Ps)

جامعة النجاح الوطنية جامعة فلسطينية في مدينة نابلس ولها فرع في طولكرم، تعد أحد أكبر الجامعات الفلسطينية من حيث عدد الطلاب، وقد لعبت دوراً هاماً في الحياة اليومية والسياسية، والاقتصادية الفلسطينية. (<https://ar.m.wikipedia>)

تتنوع كليات جامعة النجاح في مواقع أربعة (الحرم القديم، الحرم الجديد، كلية هشام حجاوي، المستشفى الجامعي)، وهناك موقع خامس في مدينة طولكرم (خضوري)، تبلغ مساحة الحرم القديم 34 دونماً، وحوالي 38 ألف متر مربع، ويضم كليات الآداب والاقتصاد والعلوم السياسية والعلوم التربوية، وكلية الشرف، والمراكز العلمية، ومبنى الإدارة، وعمادة القبول والتسجيل، وعمادة شؤون الطلبة، ومركز اللغات، والدوائر الإدارية في الجامعة، ومكتبة الجامعة، وعيادات الطب العام، وطب الأسنان، والأجهزة الطبية. (www.najah.edu)

*الناحية التاريخية للمطاعم:

لقد كانت المطاعم قديماً تتخذ شكل أكواخ صغيرة في أماكن لا يتوقع فيها اجتماع كثير من الناس، في الأسواق وفي الشوارع، وقد تم التشغيل للمطاعم في بداية الأمر على جوانب طرق السفر ليتمكن المسافرون من التوقف للراحة واستعادة حيويتهم.

أما اليوم فإن المطاعم تكاد تكون في كل مكان في الشوارع الهادئة والطرق المزدهمة، وفي الفنادق، والمطارات، ومحطات الحافلات، والقطارات، وكذلك في المنتزهات والمباني التي تضم المكاتب وفي مراكز التسوق.

تشكل المطاعم الجزء الأكبر في صناعة خدمة الطعام، وتشكل المحلات التي تقدم الطعام للناس خارج بيوتهم جزءاً من هذه الصناعة، بما فيها المدارس والمستشفيات والسجون. (حمارشة، 2017)

لقد أصبح بيع الطعام تجارة عالمية تتطلب تخطيطاً دقيقاً وإعداداً علمياً سليماً، وتتطلب نوعاً من التصميم الخاص بها، لقد انتشرت المطاعم في كل جزء وركن من أركان الحياة ولا تتصور وجود مجتمع أو مدينة أو حتى قرية بدون وجود مطعم فيها، وانتشرت المطاعم في كل مكان في الجامعة والمدارس والعمل... الخ.

*أول مطعم في العالم:

تم افتتاح مطعم للغاية في العالم في باريس عام 1765 على يد بولونجر وكان مقتصرًا على رجال الأعمال من الشركات المختلفة، وبعدها انتشرت المقاهي والحانات، لأن رجال الأعمال كانوا يركزون على الذهاب لتلك الحانات والمقاهي لشرب الكحول وليس لتناول الطعام، وبعد ذلك أصبح سعي العملاء لإنشاء المطاعم في المقام الأول لتناول الطعام، وكان هذا أمراً جديداً وغريباً في أوائل القرن الثامن عشر، حيث كان السكان يتناولون وجباتهم في المنازل. (حمارشة، 2017)

*المطاعم من الناحية الاقتصادية:

المطاعم ركناً أساسياً مهماً من أركان السياحة وأحد واجهات البلد السياحي، حيث تشكل عنصراً مهماً من عناصر جذب السياح، لأن السياحة من منظور اقتصادي هي قطاع إنتاجي يلعب دوراً مهماً في زيادة الدخل القومي وتحسين ميزانية البلد، إضافة إلى أن المطعم يلبي حاجة رئيسية وأساسية في حياة الإنسان فإنه يعتبر مهنة تجارية ويؤثر ويؤثر تأثيراً كبيراً على الناحية الاقتصادية والتي تدر على صاحبها مبالغ كبيرة إذا أحسن إدارة واستغلال المطعم بطريقة علمية وعملية مناسبة، وتتغير تكلفة الأطعمة والمواد الخام وفق عوامل منها؛ التغيرات الجوية المفاجئة، والتغيرات السياسية والقانونية، وارتفاع أو انخفاض تكلفة المواد الأولية، ولهذا السبب نرى أن أسعار المواد الأولية ترتفع وتنخفض باستمرار وهذا يؤدي إلى ارتفاع وانخفاض الأرباح، والمطاعم لا تستطيع رفع أو خفض الأسعار باستمرار لأن ذلك يؤثر على سمعة المطعم، وأن حجم المبيعات في قسم الطعام أو الشراب ممكن أن تتغير بصورة غير متوقعة من يوم لآخر تبعاً للظروف الجوية أو السياسية، ولكن كلف الطعام يجب أن تعدل حسب المواسم، كما لا يمكن تقليل إيجار المطعم أو تسريح العمال أو تخفيض الأسعار من يوم لآخر. (حمارشة، 2017)

العوامل التي تساهم في إنجاح المطعم أو فشله: (حمارشة، ص21، 2017)

1. مستوى النظافة العامة للمطعم ونظافة العاملين.
2. مستوى العاملين من حيث الكفاءة والخبرة والمؤهلات العلمية والشهادات الفنية.
3. جودة المواد الغذائية الأولية المستخدمة في إعداد الوجبات.
4. نوعية اللحوم والدواجن مثل الطازج والمجمد والبلدي والمستورد.
5. نوعية الأثاث والتجهيزات والأواني وكافة مستلزمات خدمة المستهلك.
6. نوعية المطهرات والمنظفات المستخدمة في تنظيف وتعقيم الأواني والأرضيات والتجهيزات.
7. الجو الجيد وموقع المطعم.
8. الخدمة الجيدة (طعام وشراب جيد والحصول على القيمة الغذائية)
9. توفير الدعاية والإعلان والتصميم المناسب والرقابة الإدارية الجيدة وحسن التخطيط.

الفصل الثالث:

المنهجية والإجراءات:

قام مجموعة من المستثمرين بطرح فكرة استثمار مبلغ مالي ضخم يحقق لهم الأرباح المادية على المدى البعيد ويحقق استمرارية، وقد توفر المبنى الذي سيتم عمل المشروع فيه، واجتمع هؤلاء المستثمرون بفريق من الخبراء والأخصائيين الذين قدموا عدداً من الخيارات والمشاريع وهي؛ تجهيز حضنة تخدم أبناء العاملات في جامعة النجاح، ولكن الريب هنا هي عدم وجود عدد كافٍ من العاملات اللواتي يرغبن بوضع أبنائهن بتلك الحضنة بعد عمل جرد للعاملات في الهيئتين الإدارية والتدريسية، ووجد أن الأمهات أعدادهن قليلة ومن هنا فقد تم استبعاد هذا الخيار لما له من ريب قد تجعله مشروعاً غير مجدٍ على المدى البعيد.

أما الخيار الآخر والذي اقترحه أحد أعضاء الفريق وهو يعمل كصيدلاني، وقد اقترح فكرة تجهيز مستوصف بأجهزة ومعدات تخدم العاملين في الجامعة والطلاب بخدمات ذات جودة عالية وتقنيات حديثة ولكن ظهرت هنا مجموعة من الريب والتي من ضمنها أن العاملين والطلاب خاضعين لتأمين صحي يغطي تكلفة علاجهم على مدار العام الدراسي.

والمشروع الأخير والذي أظهر ريباً أقل هو تجهيز مطعم بمعدات حديثة، ويقدم هذا المطعم وجبات سريعة تتناسب ومتطلبات الجيل وحاجاتهم الصحية وتخدم وقتهم أيضاً، وقد حمل هذا المشروع في طياته قيماً مادية ومعنوية كثيرة.

الخطوة الأولى في مشروع تجهيز المطعم:

عند البدء في مشروع تجهيز مطعم، لابد من اجتماع المستثمرين بذوي الخبرة والاختصاص ودراسة المكان وكيفية تجهيز هذا المكان وهل سيكون مفتوحاً؟ أم صالة مغلقة؟ وتحديد نوعية الأطعمة والمشروبات التي ستقدم فيه وبناء عليه يتم اختيار الأجهزة والمعدات التي ستخدم هذا الهدف، حيث يعتمد تجهيز المطعم بشكل أساسي على نوعية الأطعمة التي ستقدم فمن الممكن تقديم الشاورما وبالتالي لا بد من إحضار السيخ الحراري الذي يستخدم لهذا النوع من الأطعمة، ونقيس على ذلك الأجهزة الأخرى بناء على نوعية ما سيتم تقديمه.

ستقوم منهجية البحث على تحليل قرار للمشكلة أو الهدف المنوي القيام به وهو تجهيز مطعم بكامل المعدات لخدمة الطلاب والأكاديميين بالقرب من جامعة النجاح الوطنية، وتحديد الفترة الزمنية التي يمكن من خلالها تجهيز هذا المطعم، وحصر أعداد العاملين موظفين وعمال داخل المطعم، مع الاعتناء بخبراتهم واستدعاء الخبرات الفنية المناسبة لطبيعة الوجبات المقدمة في المطعم، وإعطاء فكرة حول الملابس الرسمية التي عليهم ارتداؤها حتى تجذب الفئة المستهدفة من المشروع.

وبالإضافة إلى استخدام مخطط التأثير وشجرة القرار سيتم استخدام دراسة الجدوى والتي تخدم مشروع القرار، فهي دراسة مفصلة ودقيقة تخدم المشروع، وتساعد على تنفيذ المشروع بخطوات مدروسة ودقيقة رقمياً ونتائج مضمونة، ويتم من خلالها دراسة الأصول الثابتة للمطعم، وتحديد تكلفة مستلزمات التشغيل والتمويل والعمالة، ودراسة السوق والإيرادات المتوقعة.

وتتم كتابة دراسة الجدوى بتحديد الفئة المستهدفة وطبيعة الخدمات المقدمة، حيث سيقدم هذا المشروع وجبات سريعة وجاهزة، والفئة المستهدفة هنا طلاب الجامعة وطلاب السكن الجامعي، والكادر الأكاديمي والهيئة الإدارية داخل الجامعة.

وعند دراسة الجدوى تتم دراسة كافة المستلزمات والتجهيزات التي يتطلبها المطعم، سواء أكانت تتعلق بجهوزية المبنى والمطبخ الذي سيتم تحضير الطعام فيه، وتكاليف المصروفات الرئيسية والإضافية، بالإضافة إلى المواد الخام، والفواتير وحساب إجمالي التكاليف غير الثابتة للمطعم بحسب مجموع التكاليف خلال فترة زمنية محددة.

ولابد من دراسة الإيرادات المتوقعة من هذا المشروع خلال فترة زمنية محددة، إذ من الممكن اختلاف نسبة الإقبال خلال العام الدراسي، فمثلاً يختلف إقبال الطلاب على المطعم في بداية العام الدراسي عن الإقبال في نهايته، وفي فصل الشتاء يقل الإقبال، كما لا ننسى أيام العطل الرسمية والإضرابات وشهر رمضان المبارك الذي قد يتزامن مع منتصف الفصل الدراسي.

وهنا ستوضح الباحثة الخطوات التي سيقوم بها المستثمرون شركاء القرار في الوصول لقرار استثمار مبلغ من المال في مشروع يحمل قيمتين؛ المادية والمعنوية، فاجتمع المستثمرون مع مجموعة من الخبراء المتخصصين وطرحوا أمامهم الهدف التالي:

1. المطلوب بناء مخطط تأثير لتوضيح المسار الأفضل لتحقيق الهدف الذي يحمل القيمتين المادية (أرباح)، والمعنوي (مردود اجتماعي).
2. المطلوب بناء شجرة قرار لتوضيح القيمة المادية للقرار الذي سيتم التوصل إليه.

خطوات العمل: (أ.د. عمران، 2020)

1. الخطوة الأولى: شرح الهدف:

سيقوم المستثمرون بشرح الهدف للفريق المختص لتوضيح المنفعتين (المادية والمعنوية)

الهدف هو استثمار مبلغ من المال بمشروع بالقرب من جامعة النجاح.

2. الخطوة الثانية: تحديد الهدف:

وهنا يتم تحديد الهدف بالتعاون مع الفريق من خلال طرح سؤال:

كيف يمكن استثمار مبلغ من المال في مشروع قريب من جامعة النجاح يستهدف الطلاب والعاملين؟

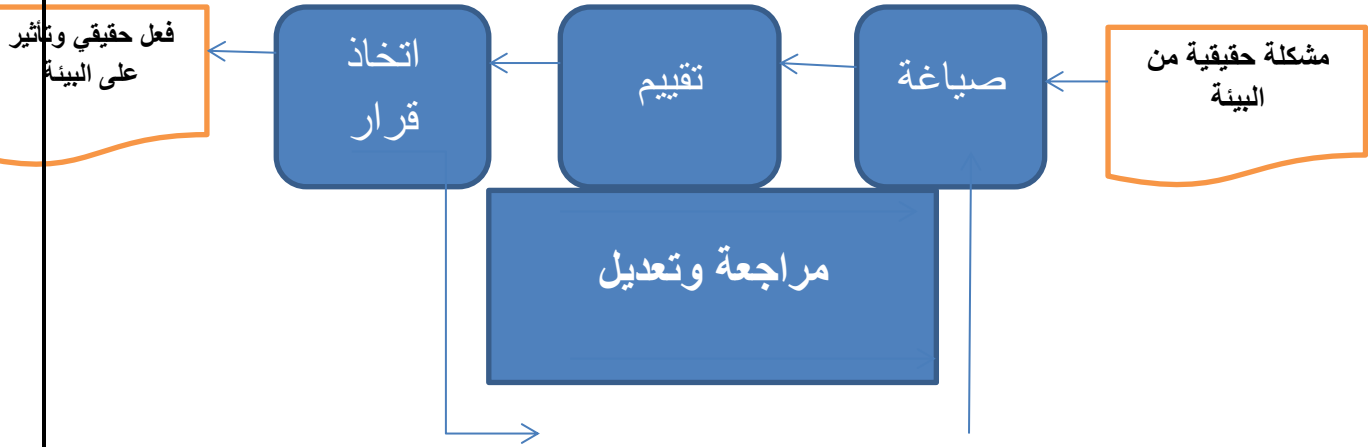
وهنا ظهرت اثنتان من الريب، تتمثل بمشروعين وهما: تجهيز مستوصف خاص، وتجهيز مطعم في بناء معد مسبقاً.

3. الخطوة الثالثة: تحديد القيمة المطلوب تحقيقها بدقة:

في هذه العقدة يتم تحديد عقدة صافي القيمة المطلوبة، ويتم تحديدها بالأرقام، والقيمة المعنوية التي تعود بمردود إنساني على المجتمع.

4. تحليل الخيارات (مناطق الريب أو مواطن الريبة الرئيسة) وتحديدتها: تم تحليل الخيارات الثلاثة وتحليل الريب والاحتمالات الممكنة ومن ثم تحديدها.
5. تحديد مناطق الريب للخيارات التي تم اختيارها بشكل تفصيلي وتجزئتها إلى أجزاء: في هذه الخطوة نقوم بتجزئة الريب ومناطقها، حتى نصل للحل.
6. تفصيل مناطق الريب الفرعية المتعلقة بكل منطقة ريبة رئيسية وتجزئتها كاملة: هنا بعد تجزئة الريب الفرعية نفرع عدداً آخر لعدة أجزاء.
7. مراجعة مناطق (مواطن) الريب، وتحديد المهم ذو العلاقة وحذف غير المهم: بعد تجمُّع عدد كبير من الريب نقوم بتحديد الريب الأكثر اتصالاً بمشروع القرار وأكثرها أهمية. وهنا وجدت الباحثة أهمية الرجوع للأخطاء التي قد تفشل مشروع المطعم وهي من الريب التي يفترض تحاشيها وتجنبها، مثل: مستوى النظافة العامة للمطعم والعاملين وقلة الخبرات الفنية للعاملين، والتجهيزات المستخدمة والخدمات المقدمة للزبائن وجودة المواد الغذائية فإذا قلت ستكون عامل طرد للزبائن، وهل تكون الخدمة مقدمة على الطاولات في صالات مغلقة؟، أم ساحات مفتوحة؟

العملية الإجرائية المبسطة لعملية اتخاذ القرار: شكل رقم (2)



*مبدأ العقلانية المحدودة:

يقصد بالعقلانية Rationality البحث عن تعظيم المكاسب أو تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع، باعتبار أن الإنسان كصانع للقرار يتبع منطقاً وسلوكياً اقتصادياً التوجُّه

Homo _ Economicus يتخذ قراره وفق تقديرات الربح والخسارة وهذا ما تقوم به غالبية نماذج الأمثلية في بحوث العمليات التي تعتمد الأدوات الرياضية بشكل مكثف. (منشورات الجامعة السورية الافتراضية)

وتفترض العقلانية تحقق شرطين:

1. توفر المعلومة كاملة: يصعب توفر المعلومة الكاملة بسبب عوامل عديدة أهمها الوقت والتعقيم والشك في مصداقيتها، مثلاً: عدم القدرة على حصر البدائل أو حصر تأثير منظومة قيم متخذ القرار، أو الحصول على المعلومة الصحيحة.

2. التقدير الأمثل للبديل الأفضل: والصعوبة هنا تتمثل في تحقيق الشرط الأمثل للبديل الأفضل، ومنها القدرة الإدراكية لمتخذ القرار، وذلك يختص باستيعاب كامل حالة المشكلة التي يواجهها متخذ القرار ضمن الوقت المتاح له لمعالجة ذهنية لكم هائل من المعلومات أو الصعوبات المتعلقة بمنظومته الثقافية والمعرفية لأنها قد تحول دون رؤية كاملة لعناصر المشكلة. (منشورات الجامعة السورية الافتراضية).

الفصل الرابع:

نتائج مشكلة مشروع القرار ومناقشتها:

ستتناول الباحثة في هذا الفصل نتائج البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

س1: ما مفهوم نماذج تحليل القرار المتمثلة بمخطط التأثير وشجرة القرار؟

تبدأ عملية اتخاذ القرار بهيكلية المشروع وتنظيم معطياته، وتتم بعدة مراحل حتى تصل بنا إلى مرحلة التقييم، تقييم البدائل والخيارات واختيار أفضلها وأقلها خطورة، خلال عملية التقييم تتم عملية تطوير نماذج القرار التي تقدم لنا أساساً للمشكلة مشروع القرار، فهناك الكثير من القضايا التي يتم توليدها خلال عملية وضع الأساس لنموذج تحليل القرار، إن ذلك يبعثنا عن التعقيد ويبدأ بحل العقد شيئاً فشيئاً، فعند اكتمال عملية التقييم يقوم صانع القرار بتحديد البدائل، ونسبة المخاطر في طيات كل بديل لاختيار الأفضل والأقل خطورة.

إن نماذج تحليل القرار تتعامل مع المواقف التي يتطلب فيها حالات من التأكد أو عدمه، والمخاطرة، وفي حال وُجدت الخيارات والبدائل أم لم توجد يسعى متخذ القرار إلى إعطاء القيم وتعظيمها أو تقليلها مثل تعظيم الأرباح وتقليل نسبة التكاليف.

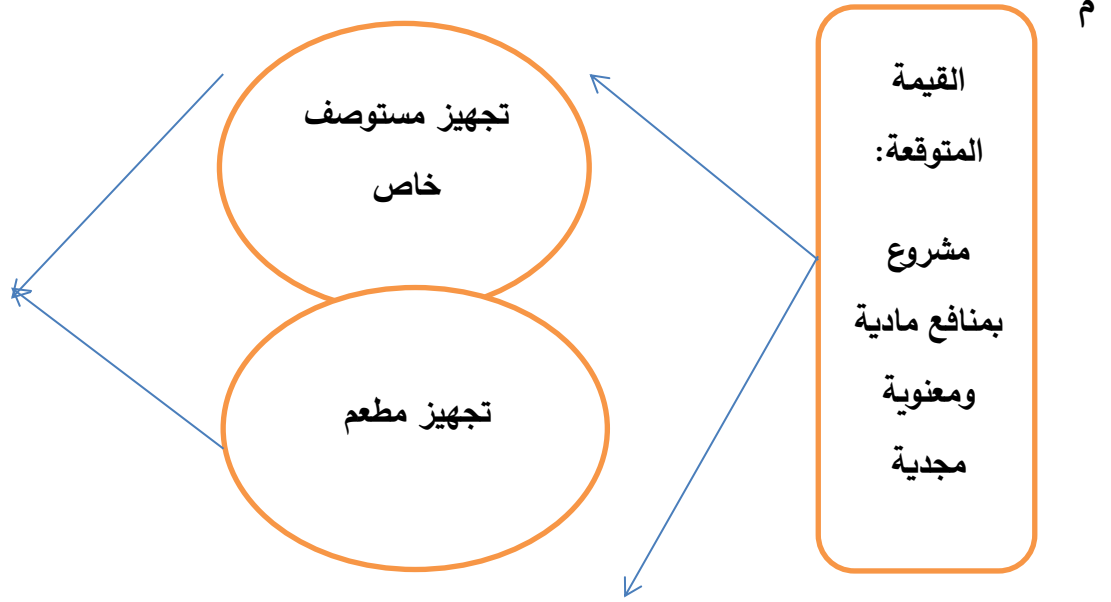
إن مخطط التأثير تمثيل تخطيطي (مخطط) لوضع القرار المراد اتخاذه، وهذا المخطط يبين تأثير العوامل المختلفة في اتخاذ القرار، ويبين لنا القيم الكمية والكيفية للقرار، والتبعات المترتبة عليه، مع وضع احتمالية نجاحها، ويتم تطوير هذا المخطط في وقت مبكر من المشروع، حتى يتم تحديد جوهر المشكلة، وتكون بدراسة العقد التي تشكل مناطق الريب، من قبل المستثمرين وفريق العمل والخبراء المختصين، حتى يتم استثناء كل مناطق الريب والتي لا علاقة لها بمشروع القرار.

أن مخططات التأثير تبدأ بعقدة تسمى عقدة القيمة (Value Node) مع معايير القرار المكتوبة لمنتصف لوحة العرض بدءاً من (NPV).

ومن ثم يقوم الفريق بتطوير مجموعة من الأسئلة لإيجاد حلول لمواطن الريب، اعتماداً على القيم المتوافرة، ويتم حل كل موطن ريبية بمشاركة متخذ القرار، وهذه الأداة تشكل أداة للعصف الذهني، تقدم المقترحات لإزالة الريب، وتعطي خيارات أوسع، كما أنها تقدم لنا مستقبلاً أكثر وضوحاً بإزالة مواطن الريب.

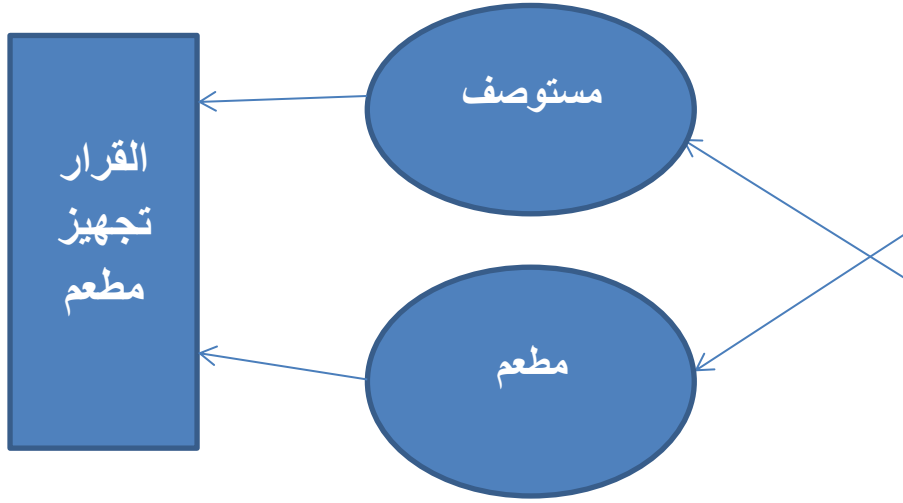
وقد قامت الباحثة في هذه الدراسة باستثناء خيار ريبه كثيرة وهو (تجهيز مستوصف بخدمات ذي جودة عالية) وقد توصل المستثمرون إلى أن المشروع الذي يحمل قيمة معنوية ومادية عالية هو تجهيز مطعم بمعدات مميزة وحديثة.

مخطط التأثير: (شكل رقم 3)



وبعد المرور بعدد من عمليات العصف الذهني ممكن أن نضع مخطط التأثير بصورة مختصرة كالتالي:

خلاصة مخطط التأثير (شكل رقم 4)



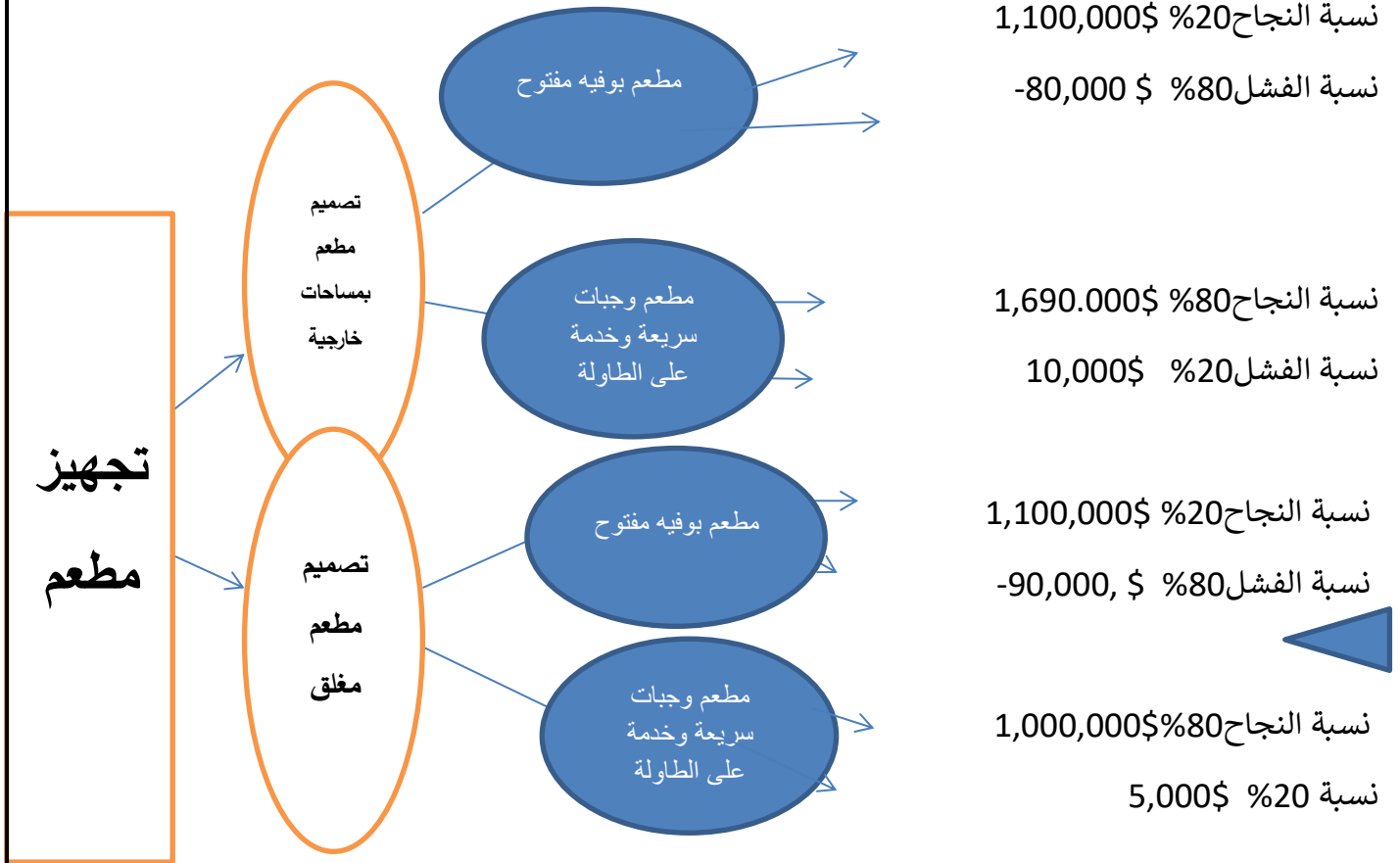
إن مخطط التأثير من أفضل نماذج القرار، لأنه يبدأ بالقيمة المرغوب بها من صانع القرار، ومن ثم ينظر إلى مواطن الريب بناء على هذه القيمة، ويدرس القيمة من ناحية اقتصادية واجتماعية وإحصائية، للوصول إلى تطوير حقيقي للمشروع المنوي القيام به، فهو إذن يخطط ويساهم وبدقة في توضيح مشكلة القرار.

ثانياً: شجرة القرار:

تعد شجرة القرار أداة عن طريق رسم مخطط يبدو على شكل شجرة تتفرع منها عدة فروع يتم من خلالها تحديد مسار العمل، وتوضيح الاحتمالات الممكنة، وكل فرع من تلك الفروع يمثل الاحتمال ومن خلال تلك الشجرة يظهر للفريق كيف ولماذا أدى كل خيار للآخر، مع مراعاة استقلالية الخيارات عن بعضها البعض، وهي وسيلة وأداة يتم من خلالها فهم الخيارات المحتملة ونتائج كل خيار، ويجب أن يكون فريق العمل على اطلاع كامل وإحاطة بالنتائج المتوقعة بكل وضوح، وهذه الشجرة يمكن من خلالها أن نوضح البعد الزمني (الوقت) والقيمة، ويمكن تتبع مواطن الريب من خلالها أيضاً، وتبدأ عملية رسم الشجرة من الجهة اليسرى إلى الجهة اليمنى، وذلك بشكل مربع يحتوي عقدة القرار (Decision Node) والتي يتم أخذها من مخطط التأثير، ومن ثم مواطن ومناطق الريب التي تتمثل بالشكل الدائري (State Node) بالقرب من أي ممر يسجل الاحتمال، وتعد شجرة القرار كأداة الوسيلة الأقوى في مقارنة الأداء المالي للبدائل المتوقعة.

ويجب قبل القيام برسم تلك الشجرة المرور بعدة مراحل وخطوات تساعدنا على سهولة التفسير والتحليل وتحديد البدائل وهي؛ تحديد المشكلة وتشخيصها، وجمع البيانات والحقائق والمعلومات حول المشكلة ومشروع القرار، والتقييم العلمي لتلك الخيارات حتى نصل للبدائل الأفضل، ومن ثم اختيار البديل الأنسب، وبعد اختيار البديل نقوم بالتطبيق وأخيراً متابعة القرار ومراقبته، ومن هنا يمكننا تحليل النتائج والتأكد من مدى النجاح الذي حققته تلك البدائل.

شكل رقم (5) شجرة القرار:



إحتساب القيمة المتوقعة من خلال المعادلة الآتية:-

نسبة النجاح × مجموع الأرباح خلال 5 سنوات + نسبة الفشل × مجموع الأرباح خلال 5 سنوات:

أولاً تصميم مطعم بمساحات خارجية مطعم بوفيه مفتوح:

$$816,000 = -80,000 \times 80\% + 1,100,000 \times 20\%$$

ثانياً تصميم مطعم بمساحات خارجية مطعم وجبات سريعة وخدمة على الطاولة:

$$1,354,000 = 10,000 \times 20\% + 1,690,000 \times 80\% \text{ (أعلى قيمة متوقعة)}$$

ثالثاً تصميم مطعم مغلق مطعم بوفيه مفتوح:

$$808,000 = -90,000 \times 80\% + 1,100,000 \times 20\%$$

رابعاً تصميم مطعم وجبات سريعة وخدمة على الطاولة:

$$810.000 = 50,000 \times \%20 + 1,000.000 \times \%80$$

ملاحظة: يوجد دراسة جدوى مرفقة في نهاية البحث توضح التفاصيل المالية للمشروع.

إجابة السؤال الثاني:

ما دور نماذج القرار في تحليل مشكلة القرار للوصول إلى القيمة المتوقعة؟

إن العلاقة التي تربط بين مخطط التأثير وشجرة القرار هي علاقة تكاملية تشاركية، فمخرجات المخطط تمثل المدخلات للشجرة، وصولاً إلى قرارات تخلو من الريب والغموض وحالات عدم التأكد، ومخطط التأثير هنا هو الخطوة الأولى بلا شك نحو القرار الصحيح.

على متخذي وصانعي القرار القيام بتحليل للبدائل عن طريق الاستبصار بحيث تتضح الفرص الصائبة وأياً يمكن حذره أو الإبقاء عليه، ومن ثم يتم حصر البدائل من خلال تجزئة الاحتمالات للوصول إلى الهدف المطلوب، وبالتالي تحقيق القيمة المرغوب بها.

فقد عرضت الباحثة مشكلة واجهها مجموعة من المستثمرين الذين ينوون استثمار مبلغ مالي ضخم في مبني منشأ مسبقاً ومن بين الخيارات التي وقف عندها المستثمرون المستوصف والمطعم، وبعد دراسة المنافع المادية والمعنوية وجد المستثمرون أنفسهم كمتخذي قرار أمام عدد هائل من القيم المعنوية والمادي، فالمستوصف يقدم بلا شك قيمة معنوية كتقديم العلاج وخدمات صحية ذات جودة عالية، وبالمقابل قد تنخفض نسبة المنافع المادية لأن العمل في هذا المستوصف لن يكون مجدياً مادياً للمستثمرين ولن يجلب لهم الأرباح التي يحلمون بها.

بالمقابل تجهيز المطعم يحقق عدداً من القيم المعنوية وهي، دعم بعض الطلبة الذين يرغبون بالعمل في أوقات فراغهم تحصيل مبلغ من المال لتغطية مصاريفهم الجامعية اليومية، وكذلك فإن فكرة مشروع المطعم من الأفكار التي تحقق المرباح المالية على المدى البعيد واتضح ذلك أيضاً من خلال دراسة الجدوى المرفقة في نهاية هذا البحث.

إجابة السؤال الثالث:

ما هي العلاقة بين نموذجي تحليل القرار (مخطط التأثير وشجرة القرار) في حل مشكلة القرار؟ كما وضحت الباحثة مسبقاً فالعلاقة التي تربط ما بين مخطط التأثير وشجرة القرار هي علاقة تكاملية ارتباطية، فالنموذج الأول يساعد في بلورة جوهر المشكلة مشروع القرار من خلال الاستبصار والخبرة، فمخطط التأثير كأداة تساعد فريق العمل على إدارة التعقيد من خلال التركيز على المعطيات التي تقوم بتطوير مسار العمل المناسب، وذلك باستخدام مخطط يظهر العلاقة بين الريب والقرار، وصولاً إلى رؤية واضحة ومن ثم تأتي شجرة القرار التي تحدد مسار العمل وتظهر للفريق الاحتمالات الممكنة، وقد تم توجيه تلك الأدوات لخدمة الخيار الذي يتوقع منه الفريق القيمتين المادية والمعنوية.

وأخيراً تتم عملية المقارنة بين الاحتمالات بالربط بينها وبين القيمة المتوقعة، لكل بديل أو خيار من الخيارات الممكنة، والذي بدوره يحقق لنا النجاح الذي نتوق إليه.

فمثلاً نقارن بين احتمالية نجاح مشروع المطعم ومشروع المستوصف نجد ريب تجهيز المستوصف كبير وكثيرة؛ من بينها أن الكادر الأكاديمي والإداري والطلاب تتم تغطية مصاريفهم الصحية بالتأمين الصحي المدفوع

دورياً، فلن تكون نسبة نجاح إقامته كمشروع ذي جدوى اقتصادية تحقق قيمة مادية ومربح على المدى البعيد؛ لأن من بين الريب أيضاً أن تكلفة تجهيزه ستكون ضخمة قياساً بالمنافع المادية. أما مشروع تجهيز المطعم وعلى الرغم من وجود عدد من الريب من بينها ميل الطلاب للكفتيريا والمطاعم الداخلية التي تقدم الوجبات بسعر أقل نوعاً ما، وتأثر المطعم بالظروف السياسية والاقتصادية للدولة مثل انقطاع الرواتب الذي يؤدي إلى تقليل الطلاب لنفقاتهم، وتؤثر أيضاً على عدد الطلاب الذين يسجلون للدراسة في الفصل الدراسي.

مناقشة النتائج:

وتوصل هذا البحث بناء على نماذج القرار (مخطط التأثير وشجرة القرار) بالإضافة إلى دراسة الجدوى إلى نتائج وهي؛ اعتماد مشروع المطعم الذي سيقدم الوجبات السريعة بالساحات المفتوحة، بعد دراسة كافة جوانبه والقيمتين المادية والمعنوية، واستبعاد المطعم المغلق لما له من ريب كبيرة، فالطلاب ورواد المطاعم عادة يميلون إلى الجلسات المفتوحة الخارجية في الساحات المفتوحة، وأيضاً تم استثناء مشروع المستوصف في بداية التخطيط بمخطط التأثير، لما له من ريب تقلل من قيمته المادية والمعنوية. ومن نتائج هذا البحث أيضاً نجاح نماذج القرار مخطط التأثير وشجرة القرار كأدوات ساعدت فريق العمل في الوصول إلى قرار سليم يحمل في طياته القيم المادية والمعنوية، كذلك محاولة تحاشي الأخطاء التي قد تُفشل مشروع المطعم، لقد كان تجهيز مطعم لتقديم الوجبات السريعة بساحات خارجية مفتوحة خياراً موفقاً للمستثمرين حيث تبين ومن خلال دراسة الجدوى وتفصيل المشروع أنه كمشروع استثماري سيحقق الربح التصاعدي على مدار خمس سنوات متتالية.

التوصيات:

1. استخدام مخططات التأثير وشجرة القرار للوصول إلى مشاريع ناجحة مادياً ومعنوياً على المدى البعيد.
2. تجهيز مطعم للوجبات السريعة بكافة المعدات الحديثة التي تتناسب مع مستوى الأكاديميين والإداريين العاملين في جامعة النجاح، والطلاب بحاجة إلى رأس مال يتناسب مع مستوى الخدمات والمكان.
3. مشروع المطعم بالساحات المفتوحة بالقرب من الجامعة من المشاريع المجدية مادياً ومعنوياً، وقيمة التكلفة الإجمالية \$2450000، والأرباح تتخذ شكلاً تصاعدياً، وتصل لأعلى قيمة لها في العام 2024 (\$1489398)، أما القيمة المعنوية فتتحقق باستغلال بعض الطلاب لأوقات فراغهم والعمل في المطعم، وتحصيل مصاريفهم اليومية.
4. إجراء العديد من الدراسات التي تستخدم نماذج القرار (مخطط التأثير وشجرة القرار) وسائل وأدوات مساعدة للوصول إلى دقة في اتخاذ القرارات.

جداول دراسة الجدوى:

جدول رقم (1) بيان التدفقات النقدية:

| Statement of Cash Flow | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Operating Activities | | | | | |
| Net Income 2020 | 284,801.80 | 439,082.00 | 747,701.00 | 1,179,165.70 | 1,489,398.40 |
| Change in Wrking Capital | 1,391,359.70 | 451,385.40 | 532,427.40 | 641,914.30 | 678,980.80 |
| Add: Depreciation | 560,416.80 | 560,416.80 | 560,416.50 | 393,750.00 | 375,000.00 |
| Net cash flow from operating activities | 2,236,578.30 | 1,450,884.20 | 1,840,544.90 | 2,214,830.00 | 2,543,379.10 |
| Investing Activities | | | | | |
| Less: Capital Expenditures | - | - | - | - | - |
| | 2,450,000.00 | | | | |
| Net Cash Flow from Investing Activities | - | - | - | - | - |
| | 2,450,000.00 | | | | |
| Financing Activities | | | | | |
| Add: cash injection | 3,000,000.00 | - | - | - | - |
| | | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 | |
| Less: Dividend | - | - | - | - | - |
| | 142,400.90 | 219,541.00 | 373,850.50 | 589,582.80 | 744,699.20 |
| Net Cash Flow from Financing Activities | 2,857,599.10 | - | - | - | - |
| | | 1,219,541.00 | 1,373,850.50 | 1,589,582.80 | 744,699.20 |
| Begening Cash Balance | - | 2,644,177.40 | 2,875,520.60 | 3,342,215.00 | 3,967,462.20 |
| Net Cash Flow | 2,644,177.40 | 2,875,520.60 | 3,342,215.00 | 3,967,462.20 | 5,766,142.10 |

يمثل هذا الجدول قائمة التدفق النقدي للمشروع، أي مجمل النقد (cash) الذي دخل للمشروع، والنقد الخارج منه أيضا، حيث أن المشروع الناجح يجب أن يكون التدفق النقدي الداخلى إليه أعلى من الخارج منه.

يقسم النشاط النقدي لأي مشروع من ثلاثة أقسام، عمليات التشغيل أو النشاط التشغيلي وهو في مجمل تدفقه النقدي الداخل أكثر من الخارج حسب الجدول، والقسم الثاني النشاط الاستثماري، والقسم الثالث النشاط التمويلي، وعند جمع جميع الأقسام معا تكون النتيجة موجبة.

جدول رقم (2) بيان الدخل الشامل:

| Comprehensive Income Statement | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Sales | 8,291,466.30 | 10,410,972.40 | 12,805,496.10 | 15,504,654.60 | 18,540,982.70 |
| Total Sales | 8,291,466.30 | 10,410,972.40 | 12,805,496.10 | 15,504,654.60 | 18,540,982.70 |
| Cost of Good Sold | | | | | |
| Begening Inventory | - | 109,687.50 | 144,612.70 | 182,108.70 | 225,621.50 |
| Plus: Purchases | 5,389,453.10 | 7,105,488.70 | 8,947,840.40 | 11,085,828.00 | 13,558,093.60 |
| Less: Sales Return & Allowance | -269,472.70 | -355,274.40 | -447,392.00 | -554,291.40 | -677,904.70 |
| Less: Ending Inventory | -109,687.50 | -144,612.70 | -182,108.70 | -225,621.50 | -275,937.70 |
| Cost of Good Sold (COGS) | 5,010,293.00 | 6,715,289.10 | 8,462,952.40 | 10,488,023.80 | 12,829,872.80 |
| Gross Profit | 3,281,173.40 | 3,695,683.40 | 4,342,543.70 | 5,016,630.80 | 5,711,110.00 |
| Administrative, Sales & Marketing Expenses | | | | | |
| Salaries | 525,000.00 | 577,500.00 | 635,250.00 | 698,775.00 | 768,652.50 |
| Rent | 600,000.00 | 600,000.00 | 600,000.00 | 600,000.00 | 600,000.00 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Transportation | 36,000. 00 | 37,800. 00 | 39,690.0 0 | 41,674.5 0 | 43,758.2 0 |
| Vehicle Expenses | 60,000. 00 | 63,000. 00 | 66,150.0 0 | 69,457.5 0 | 72,930.4 0 |
| Advertising Expenses | 300,00 0.00 | 330,000 .00 | 363,000. 00 | 399,300. 00 | 439,230. 00 |
| Untilities | 21,000. 00 | 24,150. 00 | 27,772.5 0 | 31,938.4 0 | 36,729.1 0 |
| Consumables | 360,00 0.00 | 414,000 .00 | 476,100. 00 | 547,515. 00 | 629,642. 30 |
| Uniform | 21,000. 00 | 24,150. 00 | 27,772.5 0 | 31,938.4 0 | 36,729.1 0 |
| Hygienic & Cleaning Material | 360,00 0.00 | 414,000 .00 | 476,100. 00 | 547,515. 00 | 629,642. 30 |
| Depreciation Expenses | 560,41 6.80 | 560,416 .80 | 560,416. 50 | 393,750. 00 | 375,000. 00 |
| Maintenance Expenses | 28,020. 80 | 32,224. 00 | 37,057.6 0 | 42,616.2 0 | 49,008.6 0 |
| Government Expenses | 30,000. 00 | 33,000. 00 | 36,300.0 0 | 39,930.0 0 | 43,923.0 0 |
| Total Expenses | 2,901,4 37.60 | 3,110,2 40.70 | 3,345,6 09.10 | 3,444,40 9.90 | 3,725,24 5.50 |
| Earning Befor Interest & Tax (EBIT) | 379,73 5.80 | 585,442 .70 | 996,934 .70 | 1,572,22 0.90 | 1,985,86 4.50 |
| Tax 25% | 94,933. 90 | 146,360 .70 | 249,233. 70 | 393,055. 20 | 496,466. 10 |
| Net Profit | 284,80 1.80 | 439,082 .00 | 747,701 .00 | 1,179,16 5.70 | 1,489,39 8.40 |

الربح في الأعوام (2020-2024)

\$284801 = 2020

\$439082 = 2021

\$747701 = 2022

\$1179165=2023

\$1489398=2024 وهو في أعلى قيمة له

جدول رقم(3) الميزانية العمومية:

| Balance Sheet | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Current Assets | | | | | |
| Cash & Cash equivalent | 2,644,17 7.40 | 2,875,52 0.60 | 3,342,21 5.00 | 3,967,46 2.20 | 5,766,1 42.10 |
| Inventory | 109,687. 50 | 144,612. 70 | 182,108. 70 | 225,621. 50 | 275,93 7.70 |
| Prepaid Expenses | 600,000. 00 | 600,000. 00 | 600,000. 00 | 600,000. 00 | 600,00 0.00 |
| Total Current Assets | 3,353,86 4.90 | 3,620,13 3.30 | 4,124,32 3.70 | 4,793,08 3.70 | 6,642,0 79.80 |
| Fixed Assets | | | | | |
| Ketchin Equipment | 1,000,00 0.00 | 750,000. 00 | 500,000. 00 | 250,000. 00 | - |
| Ketchin Tools | 56,250.0 0 | 37,500.0 0 | 18,750.0 0 | - | - |
| Appliances & Electricals | 200,000. 00 | 150,000. 00 | 100,000. 00 | 50,000.0 0 | - |
| Decoration | 333,333. 30 | 166,666. 50 | - | - | - |
| Air Conditioners | 180,000. 00 | 135,000. 00 | 90,000.0 0 | 45,000.0 0 | - |
| Vehicles | 120,000. 00 | 90,000.0 0 | 60,000.0 0 | 30,000.0 0 | - |
| Total Fixed Assets (Net Book Value) | 1,889,58 3.30 | 1,329,16 6.50 | 768,750. 00 | 375,000. 00 | - |
| Total Assets | 5,243,44 8.10 | 4,949,29 9.80 | 4,893,07 3.70 | 5,168,08 3.70 | 6,642,0 79.80 |
| Current Liabilities | | | | | |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Suppliers | 1,347,36 3.30 | 1,776,37 2.20 | 2,236,96 0.10 | 2,771,45 7.00 | 3,389,5 23.40 |
| Notes Payable | 600,000. 00 | 600,000. 00 | 600,000. 00 | 600,000. 00 | 600,00 0.00 |
| Accrued Expenses | 58,750.0 0 | 64,625.0 0 | 71,087.5 0 | 78,196.3 0 | 86,015. 90 |
| Other Current Liabilities | 94,933.9 0 | 146,360. 70 | 249,233. 70 | 393,055. 20 | 496,46 6.10 |
| Total Current Liabilities | 2,101,04 7.20 | 2,587,35 7.80 | 3,157,28 1.30 | 3,842,70 8.50 | 4,572,0 05.40 |
| Owners Equity | | | | | |
| Shareholders Accounts | 3,000,00 0.00 | 2,000,00 0.00 | 1,000,00 0.00 | - | - |
| Dividend | - 142,400. 90 | - 361,941. 90 | - 735,792. 40 | - 1,325,37 5.20 | - 2,070,0 74.40 |
| Retaind Earning | 284,801. 80 | 723,883. 80 | 1,471,58 4.80 | 2,650,75 0.50 | 4,140,1 48.80 |
| Total Owners Equity | 3,142,40 0.90 | 2,361,94 1.90 | 1,735,79 2.40 | 1,325,37 5.20 | 2,070,0 74.40 |
| Total Liabilities & Owners Equity | 5,243,44 8.10 | 4,949,29 9.80 | 4,893,07 3.70 | 5,168,08 3.70 | 6,642,0 79.80 |

القاعدة الهامة في هذا الجدول

الموجودات + المطلوبات = الأصول

الأصول تقسم إلى نوعين؛ أصول ثابتة وأصول متغيرة، أما الثابتة فإنها تشمل على النقد والكاش أي المصاريف المدفوعة مسبقاً، والأصول الثابتة، فتتضمن الأثاث والأدوات، والمعدات والمركبات الخاصة بالمشروع.

جداول رقم (4): الأصول الثابتة (موجودات المشروع)

Fixed Assets Breakup for 2020

| N o | Refe renc e | Descri ption | Histor ical Cost | Capita l expen diture s during 2020 | Ass ets Dis pos al Dur ing 202 0 | Total Assets | Dat e of Purc has e | % Of Depre ciatio n | A cc . D e p - u p t o 3 1 D e c '1 9 | Depre ciatio n Up to 31 Dec '20 | Book Value As of 31 Dec '20 |
|--------|-------------------|--|------------------------|---|--|----------------------|---------------------------------|------------------------------|--|--|--|
| 1 | KE- 0001 | Ketchi n Equip ment | 1,250, 000.0 0 | - | - | 1,250, 000.0 0 | 1- Jan- 20 | 20% | - | 250,0 00.00 | 1,000, 000.0 0 |
| 2 | KT- 0001 | Ketchi n Tools | 75,00 0.00 | - | - | 75,00 0.00 | 1- Jan- 20 | 25% | - | 18,75 0.00 | 56,25 0.00 |
| 3 | AE- 0001 | Applia nces & Electri cals | 250,0 00.00 | - | - | 250,0 00.00 | 1- Jan- 20 | 20% | - | 50,00 0.00 | 200,0 00.00 |
| 4 | DC- 0001 | Decor ation | 500,0 00.00 | - | - | 500,0 00.00 | 1- Jan- 20 | 33.30 % | - | 166,6 66.75 | 333,3 33.25 |
| 5 | AC- 0001 | Air Condi tioner s | 225,0 00.00 | - | - | 225,0 00.00 | 1- Jan- 20 | 20% | - | 45,00 0.00 | 180,0 00.00 |

| | | | | | | | | | | |
|---|--------------|---------------------|----------|----------|------------|----------|-----|----------|-------------------|---------------------|
| 6 | Vehicles | 150,000.00 | - | - | 150,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | - | 30,000.00 | 120,000.00 |
| | Total | 2,450,000.00 | - | - | | | | - | 560,416.75 | 1,889,583.25 |

موجودات المشروع على الترتيب هي؛ أثاث المطبخ، أدوات المطبخ، إلكترونيات، ديكورات، تكييف، ومركبات. الجداول المرفقة تقوم باحتساب الاهتلاك لكل أصل من الأصول، من الأصل الذي تم دفعه عند الشراء (Historical Cost).

الاهتلاك (Depreciation) أي كم نقص من السعر الأصلي بعد الاستعمال، والقيمة الدفترية (Book Value) أي كم تصبح قيمتها بعد الاستعمال.

المعاداة لحساب القيمة الدفترية:

القيمة الدفترية: التكلفة التاريخية _ الاهتلاك

مثلا: أثاث المطبخ تم شراؤه في عام 2020 بقيمة \$1250000 ونسبة الاهتلاك 20% أي أن ثمنها ينخفض 20% سنوياً.

Fixed Assets Breakup for 2021

| No | Reference | Description | Historical Cost | Capital expenditure during | Assets Disposals | Total Assets | Date of Purchase | % Of Depreciation | Acc. Dep - up to 31 Dec '19 | Depreciation Up to 31 Dec '20 | Book Value As of 31 Dec '20 |
|----|-----------|-------------|-----------------|----------------------------|------------------|--------------|------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
|----|-----------|-------------|-----------------|----------------------------|------------------|--------------|------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|

| | | | | g 2020 | ing 2020 | | | | | | |
|---|---------|--------------------------|---------------------|-----------|-------------|--------------|----------|--------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | KE-0001 | Ketch in Equipment | 1,250,000.00 | - | - | 1,250,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 250,000.00 | 250,000.00 | 750,000.00 |
| 2 | KT-0001 | Ketch in Tools | 75,000.00 | - | - | 75,000.00 | 1-Jan-20 | 25% | 18,750.00 | 18,750.00 | 37,500.00 |
| 3 | AE-0001 | Appliances & Electricals | 250,000.00 | - | - | 250,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 50,000.00 | 50,000.00 | 150,000.00 |
| 4 | DC-0001 | Decoration | 500,000.00 | - | - | 500,000.00 | 1-Jan-20 | 33.30% | 166,666.75 | 166,666.75 | 166,666.50 |
| 5 | AC-0001 | Air Conditioners | 225,000.00 | - | - | 225,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 45,000.00 | 45,000.00 | 135,000.00 |
| 6 | | Vehicles | 150,000.00 | - | - | 150,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 30,000.00 | 30,000.00 | 90,000.00 |
| | | Total | 2,450,000.00 | - | - | | | | 560,416.75 | 560,416.75 | 1,329,166.50 |

Fixed Assets Breakup for 2022

| N o | Refe renc e | Descr iptio n | Histor ical Cost | Capi tal exp endi ture s | Ass ets Dis pos al Dur | Total Assets | Dat e of Purc has e | % Of Dep reci atio n | Acc. Dep - up to 31 Dec '19 | Depre ciatio n Up to 31 Dec '20 | Book Valu e As of 31 Dec '20 |
|--------|-------------------|---------------------|------------------------|---|---------------------------------------|-----------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|--|---|
|--------|-------------------|---------------------|------------------------|---|---------------------------------------|-----------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|--|---|

| | | | | during 2020 | ing 2020 | | | | | | |
|---|---------|--------------------------|---------------------|----------------|-------------|--------------|----------|--------|---------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | KE-0001 | Ketchin Equipment | 1,250,000.00 | - | - | 1,250,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 500,000.00 | 250,000.00 | 500,000.00 |
| 2 | KT-0001 | Ketchin Tools | 75,000.00 | - | - | 75,000.00 | 1-Jan-20 | 25% | 37,500.00 | 18,750.00 | 18,750.00 |
| 3 | AE-0001 | Appliances & Electricals | 250,000.00 | - | - | 250,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 100,000.00 | 50,000.00 | 100,000.00 |
| 4 | DC-0001 | Decoratation | 500,000.00 | - | - | 500,000.00 | 1-Jan-20 | 33.30% | 333,333.50 | 166,666.75 | - |
| 5 | AC-0001 | Air Conditioners | 225,000.00 | - | - | 225,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 90,000.00 | 45,000.00 | 90,000.00 |
| 6 | | Vehicles | 150,000.00 | - | - | 150,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 60,000.00 | 30,000.00 | 60,000.00 |
| | | Total | 2,450,000.00 | - | - | | | | 1,120,833.50 | 560,416.75 | 768,750.00 |

Fixed Assets Breakup for 2023

| No | Reference | Description | Historical Cost | Capital expenditure | Assets Disposal | Total Assets | Date of Purchase | % Of Dep | Acc. Dep - up to 31 Dec '19 | Depriciation Up to 31 | Book Value As of 31 |
|----|-----------|-------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------------|------------------|----------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|
|----|-----------|-------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------------|------------------|----------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|

| | | | | ures duri ng 2020 | Duri ng 2020 | | | eci ati on | | Dec '20 | Dec '20 |
|---|---------|--------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|--------------|----------|------------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | KE-0001 | Ketchin Equipment | 1,250,000.00 | - | - | 1,250,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 750,000.00 | 250,000.00 | 250,000.00 |
| 2 | KT-0001 | Ketchin Tools | 75,000.00 | - | - | 75,000.00 | 1-Jan-20 | 25% | 56,250.00 | 18,750.00 | - |
| 3 | AE-0001 | Appliances & Electricals | 250,000.00 | - | - | 250,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 150,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 |
| 4 | DC-0001 | Decoratation | 500,000.00 | - | - | 500,000.00 | 1-Jan-20 | 33% | 500,666.75 | 166,666.75 | - |
| 5 | AC-0001 | Air Conditioners | 225,000.00 | - | - | 225,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 135,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 |
| 6 | | Vehicles | 150,000.00 | - | - | 150,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 90,000.00 | 30,000.00 | 30,000.00 |
| | | Total | 2,450,000.00 | - | - | | | | 1,,681,250.00 | 560,416.75 | 375,000.00 |

| No | Reference | Description | Historical Cost | Capital expenditures during 2020 | Assets Disposal During 2020 | Total Assets | Date of Purchase | % Of Depreciation | Acc. Dep - up to 31 Dec '19 | Depreciation Up to 31 Dec '20 | Book Value As of 31 Dec '20 |
|----|-----------|--------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------------------|--------------|------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | KE-0001 | Ketchin Equipment | 1,250,000.00 | - | - | 1,250,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 1,000,000.00 | 250,000.00 | - |
| 2 | KT-0001 | Ketchin Tools | 75,000.00 | - | - | 75,000.00 | 1-Jan-20 | 25% | 75,000.00 | - | - |
| 3 | AE-0001 | Appliances & Electricals | 250,000.00 | - | - | 250,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 200,000.00 | 50,000.00 | - |
| 4 | DC-0001 | Decoration | 500,000.00 | - | - | 500,000.00 | 1-Jan-20 | 33% | 500,000.00 | - | - |
| 5 | AC-0001 | Air Conditioners | 225,000.00 | - | - | 225,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 180,000.00 | 45,000.00 | - |

| | | | | | | | | | | |
|---|--------------|---------------------|---|---|------------|----------|-----|---------------------|-------------------|---|
| 6 | Vehicles | 150,000.00 | - | - | 150,000.00 | 1-Jan-20 | 20% | 120,000.00 | 30,000.00 | - |
| | Total | 2,450,000.00 | - | - | | | | 2,075,000.00 | 375,000.00 | - |

Fixed Assets Breakup for 2024

جدول التحليل:



يظهر من خلال الجدول السابق أن المشروع يربح بشكل تصاعدي مع تقدم الزمن فقد حقق بناء على دراسة الجدوى السابقة أرباح بقيمة \$4140147

المراجع:

- الإجازة في ثقافة المعلومات، نظرية القرارات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية (2018)
- الأشهب، د. نوال عبد الكريم، اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، الطبعة الأولى، عمان الأردن (2015)
- اليامي، د. أحمد مداوس، كيفية استخدام شجرة القرار في صنع وتحليل القرار مع تطبيقات على برنامج Super Tree، جامعة الملك سعود، الرياض (2005).
- حمارشة، داليا أمجد، تصميم داخلي لمطعم مختص بالطعام النباتي، بحث تخرج في تخصص التصميم الداخلي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين (2017)
- سفيان والشرع، د. سليمان سفيان ود. مجيد الشرع، المحاسبة الإدارية (اتخاذ قرارات ورقابة)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان الأردن (2002).
- عمران، أ.د. محمد، تحليل القرارات ومعالجتها، ترجمة أ.د. محمد عمران، الجامعة العربية الأمريكية، برنامج الدكتوراه، رام الله فلسطين (2020)

المواقع الإلكترونية:

1. (<https://ar.m.wikipedia>)
2. (mawdooe.com)
3. (WWW.mohe.Pns.Ps)
4. (www.najah.edu)